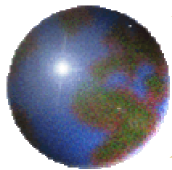
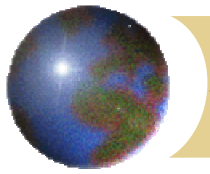



Quản Trị Chiến Lược

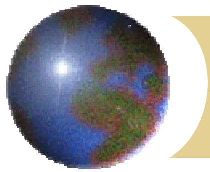
Học phần 3 tín chỉ



Quản Trị Chiến Lược

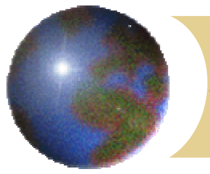
Mục đích & Yêu cầu :

- Hiểu và sử dụng thành thạo 1 số kỹ thuật phân tích đơn giản các tác nhân MTBN & MTBT của DN, để từ đó đánh giá các ***điểm mạnh & điểm yếu*** và nhận dạng các ***thời cơ & đe dọa***.
- Khái niệm năng lực cạnh tranh phân biệt; xây dựng và phát triển ***lợi thế cạnh tranh bền vững*** cho DN.
- ***Hoạch định, thực thi, kiểm tra, đánh giá và thay đổi*** các chiến lược ở cả 3 cấp độ chiến lược: ***Công ty, Kinh doanh và Chức năng.***
- Khuôn khổ phân tích & lý luận của QTCL, đặc biệt trong xu thế ***toàn cầu hóa, kinh tế tri thức và trách nhiệm xã hội***.



Chương trình môn học QTCL

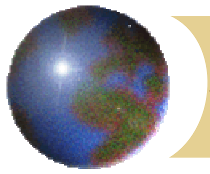
Học Phần 1: **Tổng quan về QTCL**	Chương 1: Bản chất QTCL Chương 2: Tầm nhìn CL, nhiệm vụ KD, mục tiêu CL và trách nhiệm xã hội của DN
Học Phần 2: **Hoạch định CL**	Chương 3: Phân tích môi trường bên ngoài DN Chương 4: Môi trường bên trong & Chẩn đoán DN Chương 5: Phân tích tình thế & các CL điển hình của DN Chương 6: Các loại hình chiến lược Chương 7: Hoạch định tài chính chiến lược.
Học Phần 3: **Thực thi CL**	Chương 8: Các vấn đề quản trị cơ bản thực thi CL Chương 9: Cấu trúc tổ chức thực thi CL Chương 10: Văn hóa doanh nghiệp & Lãnh đạo chiến lược trong thực thi CL
Học phần 4: **Kiểm tra & Đánh giá CL**	Chương 11: Kiểm tra & đánh giá chiến lược.



Quản Trị Chiến Lược

Tài liệu tham khảo :

- Giáo trình "**Chiến lược kinh doanh quốc tê**" – GS.TS Nguyễn Bách Khoa – NXB Thống kê.
- Sách tham khảo **"Khái luận về quản trị chiến lược" –** Fred R.David – NXB Thống kê.
- Sách tham khảo tiếng Anh **"Strategic Management: A methodological Approach**" – A. Rowe & R. Mason & K. Dickel & R. Mann & R. Mockler – NXB Addtion-Wesley Publishing.
- Sách tham khảo tiếng Anh "**Essentials of Strategic Management" –** J.David Hunger & Thomas L. Wheelen – NXB Prentice Hall.



Quản Trị Chiến Lược

Chương 1 :
Bản chất Quản Trị Chiến Lược (QTCL)

1.1) Khái niệm & Vai trò của QTCL

1.1.1) Khái niệm QTCL

1.1.2) Vai trò của QTCL

1.2) Một số thuật ngữ cơ bản trong QTCL

1.2.1) Nhà chiến lược

1.2.2) Chiến lược & Chính sách

1.2.3) Tầm nhìn CL, Nhiệm vụ KD & Mục tiêu CL

1.2.4) Cơ hội & Thách thức từ bên ngoài

1.2.5) Điểm mạnh & Điểm yếu bên trong

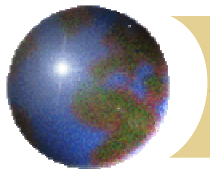
1.2.6) Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

1.3) Các giai đoạn và mô hình QTCL

1.3.1) 3 giai đoạn QTCL: Hoạch định , Thục thi, Kiểm tra & Đánh giá

1.3.2) Mô hình QTCL tổng quát

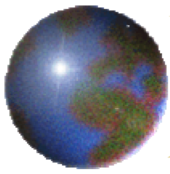
1.4) Vị trí, đối tượng, nội dung & phương pháp nghiên cứu



1.1) Khái niệm & Vai trò QTCL

1.1.1) Khái niệm QTCL

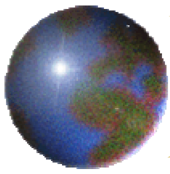
"Quản trị chiến lược được định nghĩa là một tập hợp các quyết định và hành động được thể hiện thông qua kết quả của việc *hoạch định*, *thực thi* và *đánh giá* các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu của một doanh nghiệp"



Chương 1

Hoạch định chiến lược

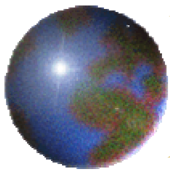
- Hoạch định tầm nhìn và nhiệm vụ
- Phân tích cơ hội và đe dọa bên ngoài
- Phân tích điểm mạnh,điểm yếu bên trong
- Thiết lập các mục tiêu dài hạn
- Hoạch định các chiến lược
- Lựa chọn chiến lược



Chương 1

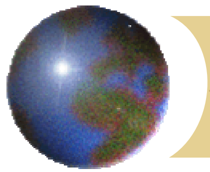
Thực thi chiến lược

- Thiết lập các mục tiêu hàng năm
- Hoạch định các chính sách
- Phát triển nhân sự
- Phân bổ nguồn lực



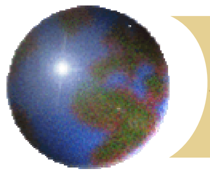
Đánh giá chiến lược

- **Xem xét lại môi trường bên trong**
- **Xem xét lại môi trường bên ngoài**
- **Thiết lập ma trận đánh giá thành công**
- **Đề xuất các hành động điều chỉnh**



1.1.2) Vai trò của QTCL

- Giúp cho DN thiết lập những chiến lược tốt hơn (hiệu quả) thông qua việc sử dụng phương cách tiếp cận hệ thống hơn, logic hơn đến sự lựa chọn chiến lược.
- Nhằm đạt tới những mục tiêu của tổ chức bằng và thông qua con người.
- Quan tâm một cách rộng lớn tới các đối tượng liên quan đến DN (*stakeholders*).
- Gắn sự phát triển ngắn hạn trong dài hạn.
- Quan tâm tới cả hiệu suất (*effeciency*) và hiệu quả (*effectiveness*).



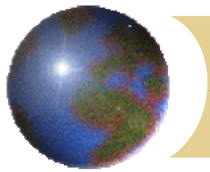
1.2) Một số thuật ngữ cơ bản

1.2.1) Nhà chiến lược (Strategist)

Nhà chiến lược : những người chịu ***trách nhiệm cao nhất*** cho sự thành công hay thất bại của DN.

Ví dụ : chủ DN, TGĐ, CEO, điều hành viên cấp cao, cố vấn, chủ sở hữu, chủ tịch hội đồng quản trị, …

Các nhà QTCL khác nhau trong thái độ, tính cách, đạo lý, mức độ liều lĩnh, sự quan tâm đến những trách nhiệm xã hội, quan tâm đến khả năng tạo lợi nhuận, quan tâm đến mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, phong cách quản lý…



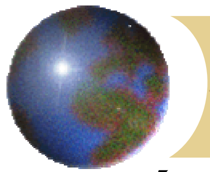
1.2.2) Chiến lược – Chính sách (Strategy – Policy)

Chiến lược :

❖ Webster's New World Dictionary : "Chiến lược" được coi là "khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự".

❖ Alfred Chandler : "Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của DN, đồng thời lựa chọn cách thức & tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó".

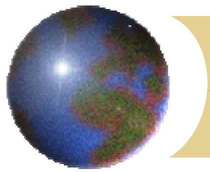
❖ Chiến lược là một kế hoạch toàn diện chỉ ra những cách thức mà DN có thể đạt được nhiệm vụ và mục tiêu của nó, đáp ứng tương thích với những thay đổi của tình thế cũng như xảy ra các sự kiện bất thường. Chiến lược nhằm tối đa hóa lợi thế cạnh tranh và tối thiểu hoá những bất lợi cho DN.



Chương 1

Chiến lược của DN bao gồm :

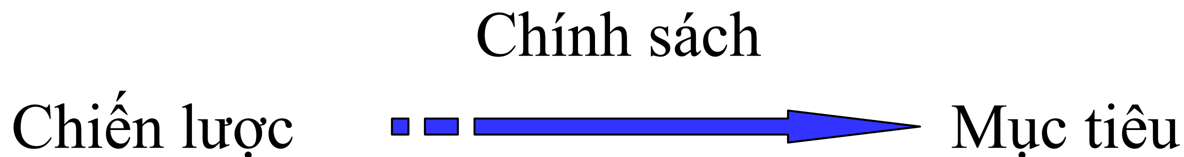
- ❖ Nơi mà DN cố gắng vươn tới trong dài hạn (phương hướng) ?
- ❖ DN phải cạnh tranh trên thị trường nào và những hoạt động KD nào DN thực hiện trên thị trường đó (thị trường, quy mô)?
- ❖ DN sẽ làm thế nào để hoạt động hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên những thị trường đó (lợi thế)?
- ❖ Những nguồn lực nào (kỹ năng, tài sản, tài chính, các mối quan hệ, năng lực kỹ thuật, trang thiết bị) cần phải có để có thể cạnh tranh được (các nguồn lực)?
- ❖ Những nhân tố từ môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (môi trường)?
- ❖ Những giá trị và kỳ vọng nào mà những người có quyền hành trong và ngoài doanh nghiệp cần là gì (các nhà góp vốn)?

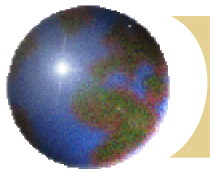


1.2.2) Chiến lược – Chính sách (Strategy – Policy)

Chính sách :

- Chính sách là một hệ thống các chỉ dẫn, dẫn dắt DN trong quá trình đưa ra và thực hiện các quyết định chiến lược.
- Chính sách là một phương tiện nhằm đạt được các mục tiêu của DN.
- Chính sách bao gồm các văn bản hướng dẫn, các quy tắc, thủ tục được thiết lập để hậu thuẫn cho các hành động.

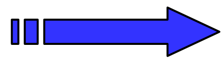


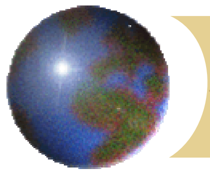


1.2.3) Tầm nhìn CL – Nhiệm vụ KD – Mục tiêu CL

Tầm nhìn chiến lược (Vision):

"Tầm nhìn chiến lược là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều DN nên đạt tới hoặc trở thành."

 DN muốn đi về đâu?

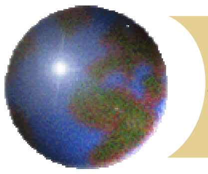


Nhiệm vụ KD (Business Mission):

"Nhiệm vụ được hiểu là lí do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và hoạt động của DN. Sứ mạng thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định và thường được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của DN".

→ DN tồn tại nhằm mục đích gí ?

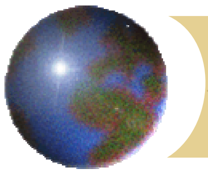
- Sứ mạng của DN có mục tiêu duy nhất nhằm phân biệt DN này với DN khác (sản phẩm, thị trường, công nghệ, …).
- Sứ mạng là cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của DN, sứ mạng giúp tạo lập và củng cố hình ảnh DN trước xã hội cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng liên quan.



Mục tiêu chiến lược :

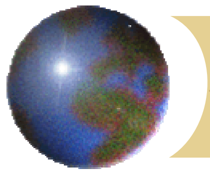
Mục tiêu CL là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu thức cụ thể mà DN muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định.

⇒ Mục tiêu chiến lược nhằm chuyển hóa tầm nhìn và sứ mạng của DN thành các mục tiêu thực hiện cụ thể, có thể đo lường được."



1.2.3) Tầm nhìn - Sứ mạng – Mục tiêu



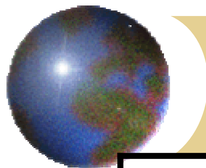


1.2.4) Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU: Strategic Business Unit)

❖ Là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan (Cặp sản phẩm / thị trường), có đóng góp quan trọng vào sự thành công của DN. Có thể được hoạch định riêng biệt với các phần còn lại của DN.

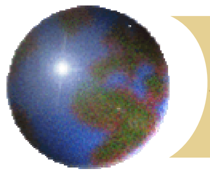
❖ Có 1 tập hợp các đối thủ cạnh tranh trên một thị trường xác định.

❖ Cần phải điều chỉnh CL của SBU với các chiến lược của các SBU khác trong DN.



Bảng 1.1 : Một số tiêu chí quan trọng xác định SBU

Tiêu chí	Các ví dụ
1. Các sản phẩm/dịch vụ có thể khác biệt hóa về công nghệ	DN sản xuất nước giải khát : SBU : Nước cola SBU : Nước chanh
2. Các sản phẩm/dịch vụ có thể khác biệt hóa theo công dụng	DN dược phẩm : SBU : Thuốc điều trị bệnh cao huyết áp SBU : Thuốc điều trị bệnh cúm
3. Các sản phẩm/dịch vụ có thể khác biệt hóa theo vị thể trong chuỗi giá trị của ngành	DN sản xuất và kinh doanh giày dép SBU : Sản xuất giày dép SBU : Các cửa hàng bán lẻ giày dép
4. Các sản phẩm/dịch vụ có thể khác biệt hóa theo nhãn hiệu hay tiếp thị	DN sản xuất thuốc lá : SBU : Nhãn A SBU : Nhãn B
5. Khác biệt hóa theo phân loại khách hàng	DN sản xuất café : SBU : Bán lẻ cho khách hàng cá nhân SBU : Phân phối cho các nhà hàng, khách sạn,…
6. Khác biệt hóa theo phân đoạn thị trường	DN sản xuất đệm : SBU : S/p giá cao dành cho khách hàng chuộng chất lượng và hình thức, được bán dưới thương hiệu uy tín của DN. SBU : S/p giá thấp, được bản dưới nhãn hàng riêng.



1.2.5) Cơ hội & Thách thức từ bên ngoài

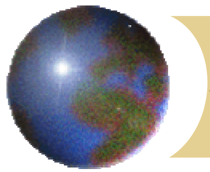
Cơ hội/Thách thức : khuynh hướng & sự kiện khách quan của môi trường có ảnh hưởng đến DN trong tương lai.

Cơ hội là một lĩnh vực nhu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp có thể thực hiện việc đáp ứng một cách có lãi ở đó.

Thách thức là một nguy cơ do một xu thế hoặc một sự phát triển không có lợi, có thể dẫn tới thiệt hại cho doanh thu hay lợi nhuận của doanh nghiệp nếu không có các biện pháp bảo vệ.

Phân tích môi trường bên ngoài :

- **Kinh tế**
- **Công nghệ**
- **Văn hóa - Xã hội**
- **Chính trị - Pháp luật**
- **Đối thủ cạnh tranh**
- **Các nhà cung cấp**
- **Các nhà phân phối**
- **….**

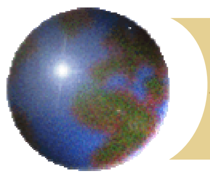


1.2.6) Điểm mạnh & Điểm yếu bên trong

Thế mạnh và điểm yếu bên trong của DN là những hoạt động có thể kiểm soát được trong nội bộ DN. Nó là các lĩnh vực mà doanh nghiệp đã và đang thực hiện tốt (thế mạnh) hoặc kém (điểm yếu).

Những lĩnh vực chức năng cần phân tích:

- **Quản lý**
- **Marketing**
- **Tài chính**
- **Sản xuất**
- **R&D**
- **Hệ thống thông tin**
- **……**



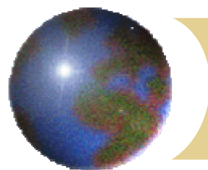
1.3) Các giai đoạn và mô hình QTCL

Các giai đoạn | **Các hoạt động**

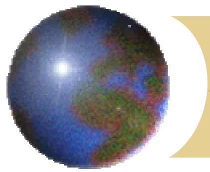
Hoạch định chiến lược: Tiến hành nghiên cứu → Hợp nhất trực giác và phân tích → Ra quyết định

Thực thi chiến lược: Thiết lập mục tiêu hàng năm → Đề ra các chính sách → Phân bổ nguồn lực

Đánh giá chiến lược: Xem xét lại các nhân tố bên trong và bên ngoài → Đo lường kết quả thực hiện → Tiến hành các hoạt động điều chỉnh



Mô hình quản trị chiến lược tổng quát



1.4) Vị trí, đối tượng, nội dung & phương pháp nghiên cứu

1.4.1) Vị trí:

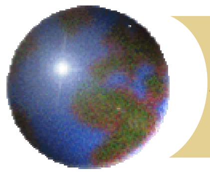
❖Môn học cơ sở trực tiếp cho các chuyên ngành đào tạo QTKD

❖Môn học cơ sở cho các chuyên ngành đào tạo khác.

❖Môn học có mối quan hệ với các môn học kinh tế cơ sở + kinh tế ngành.

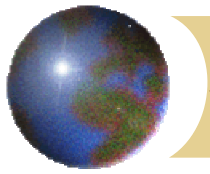
1.4.2) Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của QTCL là các DN và các hoạt động kinh doanh của DN trong mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận, lĩnh vực hoạt động của DN và đặc biệt trong mối quan hệ của DN với môi trường bên ngoài.



1.4.3) Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp tiếp cận hệ thống logic và lịch sử
- Phương pháp tiếp cận thực tiễn các vấn đề lý luận
- Phương pháp tư duy kinh tế mới – phương pháp hiệu quả tối đa

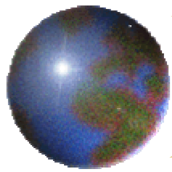


Quản trị chiến lược

Bài tập tình huống + thảo luận :

Chiến lược cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam

- ✓ Xây dựng ma trận TOWS và các chiến lược thế vị.
- ✓ Lựa chọn chiến lược.
- ✓ Thiết lập các mục tiêu và chính sách triển khai chiến lược.



Fin of presentation

Thank you for your attention !